

Ⅲ. パネルディスカッション・質疑応答

(長谷川) 定刻をやや過ぎましたが、質問表を今いただいております。パネラーの先生方にはコピーをいたしまして、全員にお配りし、たとえば、質問が重なった場合には一緒に答えさせていただくという方式を取りたいと思っております。まだ追加でいただいた質問のコピーが来ておりませんので、申し訳ないんですけれども、少々お待ちいただくようになるかもしれません。大変お待たせしました。質問表が全部で私どもの手元に7枚いただいておりますが、またもしこの後に受付の方にお出しいただいた方があれば、追加的にご紹介したいと思います。

学会の統一論題ではよくこういったかたちで、ディスカッションが行われるんですけれども、私はこういったかたちで司会をやるのは初めてでして、多少ギクシャクするかと思いますがその辺は初めてということに免じてお許しいただければと思います。なお、本来私、先ほど前座ということで申し上げたんですけれども、前座が司会をやるのはあまり「寄席」ではないことなんですけれども、申し訳ないんですが、コーディネーターという立場上司会を務めさせていただきますのでよろしくをお願いします。

ご質問が7つあるんですが、整理する時間が無かったものですから、申し訳ないんですが宛先別というかたちで処理させていただければと思います。現在の時点で森沢先生に2つ、櫻井先生に3つ、伊藤先生に1つ、それから全ての先生に対してというのを1ついただいております。また参りました、さらに追加分が参りました。

それではまず、全ての先生にというご質問から、株式会社 NDC の松原様、全ての先生方に対してでございますが、まず伊藤先生のお話の中で4つの視点の利害関係者についてありましたが、その中で学習と成長の利害関係者は経営者であると述べられました。これについて、全ての先生方の見解をお聞かせください。ということでございます。松原様のご見解ですと、経営者も含めた従業員ではないか、というご指摘もありますがそのあたり先生方おひとりずつ順番に、まずは伊藤先生からお願いします。

(伊藤) まず経営者だけという意味合いで強調させていただいたわけではないのですが、とくに経営者にとってははずせない視点という点で強調させていただきました。私は普通のいわゆる従業員や、最前線で働く方たちの利害がこの視点に反映されるべきだとは考えておりません。むしろ、自社にとってのコア・コンピタンスは何なのか、どういう固有技術を確認していくか、そういうことを考えるのがこの視点だと思います。したがって、これはやっぱり経営者の視点だと思うのです。ですから、他の視点にはそれぞれ明確な利害関係者がいますから、ここで経営者としての視点をきちっと1点設けておくことが、非常に重要だと思い、そういった点から強調させていただきました。も

ちろん、他のミドル・マネジャーもこの中に含めて考えるべきというようなご意見も私は素直に受け入れたいと思います。しかし、最前線の従業員まで利害関係者がこの学習と成長の視点の背後にいるとは考えておりません。これが私の見解です。

(長谷川) ありがとうございます。森沢先生。

(森沢) 私はコンサルタントなので当然違う見方がありまして、そもそもステークホルダー・アプローチというのは私たちのクライアントに対するコンサルティングの中では採っていないです。明確に視点をクライアントと結びつけるようなことはしていません。どの戦略目標がどの軸に入るのかとか、どのステークホルダーに対する取り組みなのかということよりも、むしろ戦略の粒だとか、リンケージとか、それと指標との対応関係に注目していきますので、直接的なお答えとしては、私たちはステークホルダーとしては結びつけていないのでわからないと言っておきます。ただし、学習と成長の視点を10何社も見ていると自ずと、やはりキャプランとノートンが言っているとおり、この部分というのは従業員のスキルに関するような目標といった、ITのインフラに関するもの、もしくは風土とかバリューといった話は次第に出てきます。そうすると、やはり経営者も含まれると思いますが、全社的な話とやはり従業員に関する目標が私たちの経験則の中では多く挙げられています。

(長谷川) 清水先生お願いします。

(清水) はい。個々の従業員に対するというよりも、やはり組織全体でもつべき人的な能力というような観点になると思います。それで、結果的にここの部分というのは最も重要な部分であるとキャプランとノートンも言っておりますけれども、彼らの書いた本の中ではそれが具体的ではない。伊藤先生が経営者が利害関係者であるとおっしゃったのはある意味で真実でありまして、要するに従業員のスキルを高めていって最終的にその経営者がマーケットに対する数字を作っていく、という意味では最終的な責任の所在というのはそのアクションを働きかける最初の点であり終点である経営者になるのかなという感じはします。ただ、具体的にその個々の従業員が何を考えて何をもって何をやるのかというところまで考えておく必要はあるだろうと思います。

(長谷川) 櫻井先生いかがでしょうか

(櫻井) 今日のご報告で困ったなと思ったのが2点あるんです。1つは伊藤先生のこの意見。もう1つは清水先生の意見ですね。1点がこのステークホルダーは誰だということ、私の見解は既に著書で明らかにしているように、まず財務の視点というのは株主。それから次に、顧客の視点という

のはもちろん顧客、それから実は顧客というのは社会全体と考えて環境などもその中に入れるべきだと最近はおもっています。ですから、顧客それから取引先とかそういった外部環境も含めて、社会の視点も含めたらよい。それから内部ビジネス・プロセスの視点についてはですね、これは私は経営者がいわゆるリエンジニアリングをやるかどうかという経営者の視点であるとおもっています。従って伊藤先生と意見が違ふところなんです。経営者がどういうことをやるかということです。最後に学習と成長というのは今日の意見が出るまではもう文句なしに従業員とおもっていました。たとえば、今日皆さんが来てる。まあ経営者の方も多いと思うんですが、しかし学習という意味で従業員の一人としてまあいろいろ勉強された、それを将来内部のビジネス・プロセス・リエンジニアリングに役立てるといふ、業務改革に役立てるといふことは経営者をどう解釈するかなんてですね。トップとか経営者だけでなく、従業員ひとりひとりが重要なんだとこういうようにおもっています。まあこれがひとつ伊藤先生と意見が違ふところなんです。

もうひとつはですね、清水先生と長谷川先生も同じ考え方なんですが、実は翻訳をするときに非常に違いが明らかになった点です。これは今日お2人とも、だいたいバランスト・スコアカードといふのは、戦略を管理するシステムであると、戦略マネジメント・システムですね。戦略マネジメント・システムは戦略を管理するシステムといふ、こういうふうに言っていたんだけど、もうひとつの解釈もありうるんじゃないか。策定した戦略に従ってマネジメント・コントロールをするといふ意味です。マネジメント・コントロールの中には業績評価も含まれます。ですから、戦略を管理するといふのはそれによって戦略を変えていく意味が日本語として含まれているんだけど、私はそうではなくて、一応戦略をある程度所与にしてももちろん若干の改善はあるにしてもそれに従ったマネジメント・コントロール・システムを構築する意味もあるだろうと、こういう解釈をしています。実は *Strategy-Focused Organization* の訳者14人全員に意見を求めました。しかし、意見が分かれました。意見が分かれたんですが、最終的に年の功で強権を発動いたしましてこれは戦略に従ったマネジメント・システムであるといふ訳にして「戦略的マネジメント・システム」といふ訳語をつけました。またここで明らかにしていきます。どちらがいいといふのは言えないとおもいます。こういう意見の違いが出たといふことです。

(伊藤) 誤解のある方もいらっしゃるかもしれないので付け加えさせていただきますが、学習と成長の視点で指標を見ていきますと、たとえば教育の問題とか、従業員に関連したものがたくさん出てきます。それから逆にビジネス・プロセスのところではいろいろな効率化のための施策を図りますから、どちらかといふと経営管理者の視点に関連するような、あるいは彼らの利害が一部反映されるような指標が並べられている、そういうイメージはあるとおもいます。

しかし、私が強調したいのは、だからといって背後にいる利害関係者が、たとえば、業務プロセスの場合は経営者なり経営管理者であって、学習と成長の視点は従業員だといふように、短絡的に考えるべきではないと思うのです。指標を洗い出したり、ビジネス・プロセスの戦略目標を考え

るうえで、実際にモデルを改善していくのは個々の従業員です。ですから、彼らにとってどうすれば一番効率的なのかということを彼ら自身の立場で考えない限り、絶対に良い指標は出てこないと思うのです。そのことを強調したんです。

学習と成長も同じです。これもその指標によって管理されるのは従業員なのです。けれども、その指標を考えるときは経営者の視点で考えないと、これも絶対に良い目標は出てこないのです。そういう点から強調させていただいたので、中に出てくる指標のことと、その背後にいる利害関係者の視点というのは別に議論したつもりです。その点、誤解のないようにしていただければと思います。

(長谷川) 質問がまだありまして、あまりひとつのものに関わっておりますと時間がなくなってしまいますので、次に移らせていただきたいと思います。1つめは麗澤大学の長谷川泰隆先生からのご質問なんですけれども、清水先生、伊藤先生、森沢先生に対してのご質問です。一連の報告の中で因果連鎖関係を強調されていますが、戦略マップなどで見る限り、因果連鎖の関係と目的・手段の関係の区別がはっきりしないように見受けられます。因果連鎖の関係と目的・手段の連鎖関係を区別するロジックをご教示ください、という質問が出ております。

またそれに関わる論点で申し上げますと、アクセンチュアの鈴木様から櫻井先生に対して、BSCは戦略を4つの視点から活動を表現しますが、4つの視点のリンケージが重要かつ難しいと考えます。4つの視点がリンクした戦略の事例がありましたらご教授ください。ということであります。

また、やや似たような質問ということでまとめて申し上げさせていただきますと、大学院商科学院生の内野さんから伊藤先生に、バランスト・スコアカードは、1996年のバージョンでは、事業部単位、ビジネス・ユニットごとに作成することが念頭におかれている。全社的に適用する場合、とくに過度に多角化した企業では財務の視点以外、3つの視点は機能しない、FMC社の例がそうだとっています。多角化企業で生じる指標間のトレード・オフは伊藤先生がご説明くださったDTPワークシートで解決することができるかどうかという質問であります。

このあたりはよく私も挙げている4つの視点でいいのかどうかということと、その4つの視点の間の関係がどうなのか、コース・アンド・エフェクトがあるのかどうかということで予想していた質問ではあるかと思うんですけれども、そのあたりまずは伊藤先生いかがでしょうか。

(伊藤) 因果連鎖はですね、たとえばキャプランたちの議論や今日清水先生がご紹介されたのがいいみじくもそうなのですが、まず学習と成長の視点から上に上がっていくようなイメージだと思うのです。1つのイメージとして確かにそういうケースもあると思うのですけれども、財務の視点はとにかくとして、あとの3つはそれぞれあの順番で因果連鎖が組まれるというのが全てではないと思います。いろんなケースがありうると思います。問題はどういう因果連鎖が描けるかというよりも、財務の視点を1つの最終的なゴールとして、そこに向けて様々な視点にある目標なり尺度・指

標というものをいかにうまく繋げていくかということを議論するのがバランスト・スコアカードです。ですから、その因果連鎖を作りこんでいくというか、そういうかたちで企業経営を見るということなのです。

初めに因果連鎖ありきということじゃなくて、その因果連鎖を構築するようなかたちで企業経営を見てくださいというメッセージだというように私は解釈しております。これが最初の方のご質問に対する私の答えです。

私個人に來ている多角化云々というご質問ですが、まず誤解のないようにしたいと思います。ちょっと今日は時間が無かったので、DTPワークシートを詳しくご説明できなかったのですが、それはトレード・オフを解決するツールではございません。あのシートで分析したからトレード・オフが無くなるというものではないのです。どこでトレード・オフが起こって、そのトレード・オフを解消するためにはどこどこを見ていかなければならないのかというシグナルを発するツールなのです。だから、あれだけでトレード・オフが解消できるというわけではないのです。ただ、従来のバランスト・スコアカードなり戦略マップの中ではそういったトレード・オフの分析ができないわけです。そこで、その部分を見ていこうというサポート・ツールがDTPワークシートです。バランスト・スコアカードや戦略マップに替わるものではなくてDTPワークシートを1つ組み込むことによってより有効なかたちで統合的な戦略あるいは業績の作りこみをしていく、それをデザイン・トゥ・パフォーマンスとして私は表現したのです。また、その一環としてバランスト・スコアカードも位置づけております。

それから、多角化した企業云々という話ですが、DTPワークシートは企業全体で作るものではないと思います。まさに、各戦略的ビジネス・ユニットでバランスト・スコアカードを作るときにああいう分析をしていこうということでありまして、もちろん全社レベルでやってもやれないことはないと思いますけれども、もう少しミドル・レンジで活用する、すなわち、組織におけるミドル・レンジで活用するようなツールだと思っています。ですから、多角化云々という全社的なレベルで議論する場合にこれが役立つのかということになると、少々荷が重過ぎるかなというのが回答です。よろしいですか。

(長谷川) その意味では、バランスト・スコアカードの作成をやはりSBU単位でまずはやってみないといけない。あまりかえって多角化しすぎているというか、いろんなことをやっている会社で1枚のコーポレート・レベルでバランスト・スコアカードを作ってしまうとかえって焦点がぼやけてしまうといった議論があるわけですね。

(伊藤) そうですね。本来企業が全社的なバランスト・スコアカードを作るべきなのかということとはやはり議論すべきだと思いますね。

(長谷川) ですから先ほど、櫻井先生がおっしゃっていた、たとえばモービルの場合はNAM & Rというのは北米の統括会社です。グローバルなモービルの北米の統括会社それをさらにビジネス・ユニットに分けて、たとえば販売部門であるならば、東部とか中西部とか西海岸だとかに分かれていくわけです。さらにスタッフ部門もある。ですからその場合はビジネス・ユニットごとにまず1枚ずつ作る。スタッフ部門であるならばスタッフ部門の機能ごとにやはり分けないと、たとえば財務と法務と人事では違うことをやっているわけですから、それを混在してしまったらいろんな視点があることで、むしろ混乱してしまう。だから、その場合は複数のバランスト・スコアカードの間のリンケージをキッチリつけるという話になるのです。

(伊藤) 私は単純に考えていて、戦略が違えば戦略を実践する手段も違うわけですから、そこでバランスト・スコアカードも変わってくる。それが一番単純かつ明快な回答だと思います。

(長谷川) その意味では、当然尺度も変わってくる。組織ごとでやっていくならばそういうかたちになるのですが、場合によっては戦略ごとというように考えた方がある程度わかりやすい部分もあるかもしれません。

(伊藤) ですから、SBU単位で作るという意味はそこにあると思います。

(長谷川) ストラテジック・ビジネス・ユニットですね。森沢先生その点はいかがでしょう。導入をサポートするお立場から。

(森沢) そうですね。1つめの質問に返って、麗澤大学の長谷川先生の質問には、もしかしてこういうことならば、こういう答えがあるということでお答えしたいんですが、今因果関係や目的と手段といったときに2つの種類がありました。清水先生がご紹介したとおり、縦の方の要は学習と成長からずっと財務の方に上がるあの因果関係と、それから目標を達成するためにやらなくてはならない打ち手みたいなもの、すなわち究極的な結果目標とそれをリードするような指標です。

これはどっちが重要なのかという話だとすれば、我々がワークショップでお客様を導く発想法というのは、まずこの横の方の因果関係の粒を揃えるという話をします。何が打ち手で何が結果なのか。その結果の戦略目標を記述するときに、いわば酸性試験のような意味での簡単な自己検査というものは、この戦略目標を達成するために経営資源のシフトが起こるかということなんです。ヒト・モノ・カネの投入方法が変わるならばそれは多分大きな目標でしょう。ヒト・モノ・カネを固定したままでやるならばそれは粛々と業務を進めるうえでやる改善レベルのものです。そこでまず横方向の粒をそろえます。

残ったものはすべて大きな粒のものですから、それが最終的な財務に向けてどういうリンクがあ

るのかということを検証していく。ひょっとしたら何かが何かに突き刺さってから財務につながるかもしれないし、直接財務につながるかもしれない。財務と全く関係のない独立の目標の大きなものが出てきたらこれは落とす。こういった発想です。したがってまず横の因果関係を整理してから、縦のリンクの方に注目していく順序で我々はワークショップを進めていきます。

(長谷川) 清水先生どうでしょう。

(清水) 今、森沢先生がおっしゃったことと全く同じなんですけれども、目的手段の関係というのはいわゆる縦の因果連鎖よりももう少し焦点が定まってきて、たとえば売上高の展開ですとかあるいは顧客満足 of 展開ですとかそういったところに使われていく。要するにそれぞれの視点の中で使われていくものであると私は解釈しております。実は横の因果連鎖は非常に難しく、イニシアチブと言っていますが、手を打ってから実際に本来の指標が動くまでにタイムラグがある。たとえば、半年とか1年とか時間がある。そのためにそれに先立って動いてくるものが何か見えておけば、打った手が実際に手が打たれたことが明確になるところで横の因果連鎖というのを考えていくわけです。これは実際にはあまり私たちケースをもっておりませんのではっきりしたことは言えないわけですが、バランスト・スコアカードで考えている4つの視点としてはですね縦の因果連鎖であって、それは目的手段関係というよりももっと大きなフローであるというように解釈しております。

(長谷川) なお、追加的に、また前座がでしゃばって恐縮なんですけれども、4つの視点が一応先ほど清水先生が戦略テーマというかたちで分けて縦を考えるんだと説明しました。その前に私も清水先生も示していたのは先ほどの学習の視点から財務の視点まで4段階で縦方向に列になっておりましたが、あれは必ずしも戦略マップのところでご覧いただいたように直接一列ではなくて、場合によると1段飛ばしとかですね2段飛ばしということもありうるわけです。

さらに、今日は基本的には営利企業のBSCを対象とした議論になっております。ところが森沢先生たちの本にはたとえば千葉県や札幌市がBSCを研究しているという事例もありますし、アメリカの方ではノースカロライナ州のシャーロット市がBSCを導入したらある程度うまくいっているという事例があります。2つぐらいハーバードからもケースが出ております。あるいは病院だとか学校法人ですね、そういったNPO (non-profit organization) のようなところにBSCを取り入れたらどうなのか。あるいは日本では、昨今ですといろいろな公益法人・特殊法人の話が出ておりますけれども、こういった組織のBSCにはもしかすると、頂点と言っているかどうか分かりませんが、財務の視点が最終目的ではない場合があるかもしれません。そうするとたとえばその組織の存在意義とかその組織のミッションとかをブレイクダウンしていかなくてはならないので、必ずしも利益をあげてそれを株主に配当してということが4つの視点の頂点にこないこともありえるという

ことをちょっと付け加えさせていただきます。ですから、組織ごとに4つの視点の位置関係は変わってくるし、リンケージも変わってくるのです。

視点の間も、本当は順位をつけていいという説と、つけてはいけないという説があるんです。順位をつけないからこそバランスト・スコアカードなんだ。トレード・オフが起こるからこそそれを何とかするためにバランスト・スコアカードとして作成するという話もあります。

(森沢) 今のその非営利といった組織の話に関連して、日本の萌芽事例を簡単に紹介したいと思います。もちろんそういったパブリック・セクターへのBSCの導入もあるのですが、今注目を集めつつあるのは企業内フィランソロピー部門、すなわち社会貢献部などという名称がついている部門への適用です。たとえば、経団連とかでやっていらっしゃる1%クラブ、これは経常利益の1%を毎年そういった活動に配分しようという今から十年前にできたクラブですが、その加盟企業などがあります。そういった企業が利益の1%、たとえば数千億円単位で利益を出している会社でいえば数十億円、百億円に近いようなお金を、比較的ミッションが不明確なままパフォーマンスの尺度がないままそういった活動に投じています。そこでこれを何とかしなければいけない、より戦略的にフィランソロピーを企業の中に位置づけていかなければならないという動きがございまして、私たちの実績としても今、非常に著名な企業なんですけれども2社のプロジェクトが来週からスタートするところです。

(長谷川) 同じようなご質問であったと思われますアクセンチュアの鈴木さんのお話で、櫻井先生にやはり4つの視点から活動を見ていくけれどもそのリンケージが重要だということでした。その例があったら櫻井先生に教えていただきたいということなんですけれどもいかがでしょうか。

(櫻井) 先ほどの麗澤大学の長谷川先生の因果関係の質問は私の名前が消されているんだけど、若干今まで言わなかった点を補足してもいいですか。若干補足しますとね、キャプランは大体、因果関係を考えるのが好きですね。もともと工学系の出身というのもあるんだろうと思いますが。先ほど紹介した1998年に翻訳を出した *Cost and Effect* はABCについての本なんですけど、*Cost and Effect* というのはなぜ「コスト・アンド・エフェクト」という名前を付けたかということについてある訳者の1人が「ああ、これは因果関係、“cause and effect” をもじったんだろう。」と言うんでキャプランに聞いたことがあるんです。そうしたら、「そのとおりだ。よくわかったな。」と言う。もともとABCも因果関係を考えているんですね。

バランスト・スコアカードも完全に因果関係を考えている。これが彼の一番の特徴、バランスト・スコアカードの特徴だと思います。因果関係をどうやって結びつけるかについては次の話が参考になると思います。

実は今日誰も紹介されなくて無視されたかたちになっているんですが、本人の名誉のために言え

ば実はもうだいぶ前に日刊工業新聞社から公認会計士の松原氏が、バランスト・スコアカードという著書を出しました。あまり影響力は無かったんですが、出てすぐ送られてきたので全部読みました。大変面白い本でした。しかし、いくつかやはりいつものとおり若干おかしいと思う点がいくつかありました。そのうちの1つにですね、彼は断定しているんですが、バランスト・スコアカードはTQCにその源があると言うんですね。TQCの中に方針管理があります。方針管理がその源泉であるというふうに言い切っているんですね。ちょっと待てよ、TQCとちょっと違うぞと思ったんですが自分で断定するのはいけませんのでこの点についてはキャプランに確認したんですね。そしたら、彼はそれは違うと言いました。実は私が思っていたのはそうじゃなくて、フランスのルノーが使っているタブロー・ド・ボー（Tableau de Bord）にその源があると思っていました。私はほぼそうだろうと信じています。

しかし、そこで一番違うのは何かというとキャプランが曰くですね、「ダブル・ループ学習」であると。こういうことを言うんです。ダブル・ループの学習であると。これは古くからアージリス（Chris Argyris）が主張していて、アージリスの本をいくつか読んだんですがなかなかわかりにくい。実際にやっているのがですねサイモンズ（Robert Simons）、例のコントロール・レバー（control lever）ですね、あれにあるんだとキャプランは言ってるわけです。僕はハーバードにいたのは1989から1990でちょうどキャプランからサイモンズを紹介されたが、当時まだ若い学者でした。まあ彼の「ダブル・ループ学習」をベースにしている、これが因果関係をあらわしていると言う。私はやはりそれは正しいと思います。いろいろなところにベースはあるんだけどもただ単に指標を並べただけじゃなくて、因果関係という質問が出たということは非常に皆さんのレベルが高いという意味だろうと思います。

そこで、アクセンチュアの鈴木さんの質問に対する事例ですが、私はこう考えています。今日皆さん参加されましたね。バランスト・スコアカードを勉強されました。「ああそうか」で終わるのではなくて、中には「よし、これを業務の中に取り入れてみよう」と思ったりですね。今日も何社か取り入れている企業の方も来ています。「ああ参考になったらこれをやり直してみよう」という気になって現実にこれをやり直してみる。これが内部のビジネス・プロセスの改善につながっていく。その改善結果が顧客を喜ばせる。顧客というと外部顧客だけしか考えないかもしれないけど、外部顧客と内部顧客がある。内部顧客に影響を与える。非常にいい。まあ先ほどはモービルの事例を出しましたが、それによって最終的には利益が上がっていくというようになればですね、これは完全に因果連鎖が描かれるわけです。

ただし、今日勉強してきたことが即利益になるかっていうのは、風が吹けば桶屋が儲かるという関係に似たようなところもありますので、点数を加えれば5点ぐらいですね。内部ビジネス・プロセスの改善が仮に15%、顧客の視点は20%ぐらい、最終的な財務の視点は60%、というようにウエイトづけというのが大変重要になってくるだろうと思います。

(長谷川) ありがとうございます。まだいくつかご質問がございますのでこのあたりでこの問題については終わります。次は、山武産業システムの曾祢様から森沢先生への質問に①、②とございますが、この②のみでよろしいですか。事業単位の再編成など、組織が大きく変わり、役割分担も変化していく場合に、その変革、“transition management”のツールとしてのBSCをどう評価されるでしょうかということでございますけれども。

(森沢) 少し時間を効率的に使うためにその質問と、早稲田大学商学部生の新井さんから私に向けていただいた、BSCを導入してもあまり効果のない会社はどういう会社かということをもつとめてお答えします。

まず新井さんのほうから答えると、効果がない会社というのはさっき経営管理システム診断の結果として出てきたリコーさんの例で挙げた問題点が全くない会社はたぶんBSCを入れてもそんなに大きな効果はない可能性が高いです。そのことに加えて2つの共通する特性を申し上げたいと思います。この2つの特性があるような業界あるいは状況においては、たぶんBSCの導入はやめた方がいいと思います。

1つ目はプランドゥーチェックアクションというサイクルが意味をなさなかったり、成り立たないような経営、業界、状態であるというときにはやめた方がいいと思います。たとえば、最初の質問にも関係しますが、組織が再編されたり統合されたりした直後で責任とか権限とかがきちっと付与されていない状態のときに、責任や目標を議論してもこれはプランドゥーチェックアクションがかかっていかないの、まずそういった状態ではBSCの導入は向かないと思います。また、たとえばものすごい変化のスピードが早いハイテク産業とか、3ヶ月先が読めないようなベンチャー、もしくは倒産寸前の会社などはプランニングをすることの重要性というのが極めて低くなります。BSCはプランのところにもものすごいエネルギーを注いでいますので、それは費用対効果に見合わないということになります。

2つ目の特性というのは、会社の能力ですけれども、計数管理能力というのが著しく低い会社がたまにあります。そういう会社はBSCをやってもあまり効果はないと考えます。即ち、計っている尺度自体が正しいかどうか、それを果敢な目標値に設定するときの数字感覚ですとか、そもそも管理会計データとして提供されているデータが乏しいとか不正確である会社は、BSCをやってもとくに業績評価ツールとしてはあまり効果的ではないと思います。

そこで、簡単に山武産業さんの質問に答えますと、たぶん“transition management”というのは、まさにさっきの責任権限がきちっと整備されていない状況を指すと思うんですね。そういった面においてBSCは少し難しい側面があると思います。ましてや、これをマネジメントするためにBSCを利用するというのはなかなか難しいというのが私の答えです。

(長谷川) ありがとうございます。次に伊藤先生と櫻井先生に対して麗澤大学の長谷川泰隆先生

からご質問です。戦略実現ツールという性格でバランスト・スコアカードを考えた場合、最終的にはBSCはトップマネジメントの業績評価に関わるものになるのでしょうか、ならないのでしょうかというご質問であります。伊藤先生、櫻井先生いかがでしょう。

(伊藤) もうすでに先ほどの議論で答えが出ていると思うのですが、バランスト・スコアカードそのものの作成主体というのは基本的にSBUです。ですから、バランスト・スコアカードは、そういう意味では業績評価ツールと考えた場合でも、やはりSBUの業績評価のツールであるということです。要するにトップマネジメントは全社的な経営に対して責任をもっているわけですから、全社的なバランスト・スコアカードを仮に作ったとしてもそれでトップマネジメントの評価ができるかということかなり難しいと思います。そこまでバランスト・スコアカードに期待するのはちょっと無理かなと、私は感じております。

(長谷川) 櫻井先生いかがでしょうか。

(櫻井) 私はトップマネジメントおよびミドルは全てかなと思いますが、ローワーにですね一番ボトムのところまで使えと。それから、事業部長の評価もバランスト・スコアカードでできなくはないですね。全く同じです意見は。

(長谷川) 清水先生どうぞ。

(清水) 恐らくですねトップのマネジメント能力のレベルの問題だと思います。たびたびお話に出ているようにBSCはSBU単位のものでありますから、SBUの単位での業績評価には役立ちます。しかし、さらにその上、全社の部分ですね、持株会社であるとかそういったところの評価についてはどうだろうかというのが伊藤先生のお考えだと思います。

(長谷川) そうしますと、むしろ本当にトップを最終的に評価するのは株主ということになりましょうから、その辺が日本とアメリカの経営システムの違いということもあるかもしれませんけれども、少し難しい点ではあるかもしれません。

あとお二方いただいております。共に櫻井先生へのご質問なんですが、やや周辺的な問題を櫻井先生にご紹介いただきましたので、それに関連するご質問です。トーマツ・コンサルティングの大木様からEVA®を部門に展開する場合、資本コストなどはどう扱うのか。部門によってパフォーマンスが異なるケースがほとんどなので、ということですが、このあたりいかがでございましょうか。

(櫻井) 大変専門的ではあるんですがとてもいい質問であると思います。もちろん他の質問も非常によかったのですが。ただ、答えが専門的になって申し訳ないんですが、私はこう考えています。

まず第一に EVA® を組織のどのレベルまで下ろすかということについては、安達さんというインテリジェントウェイブの社長は個人レベルまで落としたいと盛んに言うんです。2年間勉強会をやってきたんですが、社員が全員反対するんですよ。だから、最終的に部門レベルでとどめるということに決まりました。部門レベルがいいところだろうと思います。部門レベルで決めた場合、たとえばもう少し大きな企業で部門を事業部と考えた場合、日本の70%ぐらいの企業は社内金利制度を導入しております。結論から言えば、日本は社内金利制度を導入しているからそれと結合してやればいいという提案をしたいわけです。これに関しては横河電気の八木さんがいい論文を書いていますし、伊藤先生も研究されているんですが、社内金利制度というと、おいそれは違うぞと言う人もいるかもしれません。それはどこが違うかというと社内金利も1984年ぐらいまでは、もともと松下が内部金利制度を導入した頃は、いわゆる借入金に対してのみ金利を課すというものでした。しかし、第二期、最近の社内金利はここにいます八木さんのところもそうですが、いわゆる資本金・借入金というものに金利を課していくわけです。そして会社によっては留保利益に対しても金利を課す。こういう考え方を取りますと、EVA® と基本的な違いはなくなります。EVA® というのはもともと税引後の営業利益から資本別に資本コストを引いたものですから。日本の場合、アメリカの残余利益と全く違うところは、社内資本金制度をとっていけばアメリカよりもはるかに精巧なシステムはできあがっているわけです。それを活用してですね、各借入金に対してどうする、資本金に対してどうするということで社内資本金制度を活用すれば一番いいとこう考えています。

(長谷川) ありがとうございます。最後のご質問になります。やはり櫻井先生に、宝酒造の佐藤様から ABC に関してのご質問であります。顧客の相対的な収益性を ABC で計れるとのことですが、どのように BSC に導入していくのでしょうか。よろしくお願いします。

(櫻井) 先ほど私が申し上げたとき全部まとめて書きましたから、全部まとめて導入したらと誤解した方があるかもしれません。しかし、それは私の意図ではありません。こういう導入の仕方があるということです。バランスト・スコアカードは全体像が見られます。それに対して EVA® は財務に焦点を絞って、業績評価の指標として活用できる。しかし、全体像が見えても、またさらに業績評価の指標だけやってもですね、現実には利益がそれだけで増えるわけではない。それを現実にもその業務改革だとかあるいはいろんな意思決定に活用してはじめて企業の利益が生きてるわけで、それに活用するのに ABC が最適であるとかこう考えています。

ここで質問にあがりました、顧客の相対的な収益性という問題ですが、これを少し正確に申しますと私はこれを狭い意味での ABC と捉えています。業務改革、リエンジニアリングに役立つのは狭い意味での ABM と捉えております。それから、それを予算に結びつけるというのを狭い意味での

ABBと捉えている。先ほど清水先生が申されたようにアメリカの学者というのはだいたい一つ一つ批判を乗り越えてやってくわけで、実は当初キャプランとクーパーはABCで間接費配賦の精緻化を言っていた。僕なんかはそれをものすごく批判しました。ちょうど1988年と1989年にアメリカにいましたから。それで、キャプランも嫌な奴だと私のことを考えているはずです。しかし、そういう批判を糧にして彼らが次に考えたのがABMです。もっとも、実務家が1982年頃に考えたのを自分のものにしちゃったわけです。さらにABMをやっていくとそれがまだ経営全体としての流れが不十分であることに気がついて、次に1985年前後からABBを生み出しているんですね。固有の意味のABC、これは先ほどくじら曲線というふうに書きました。つまり、ABCをやることによって、儲かっているのかどうかわからなかったがいざやってみると儲かっているところは非常に少なくて、儲からないところが非常に多い。それで、これを儲かっているところに焦点を当てることによって企業価値を増やすという手法であります。

今の例はあまりわかりにくいと思うので、銀行の事例を少し話します。銀行は今ものすごくABCの導入があちこちで進んでいます。なぜかという、従来は大蔵省が護送船団方式で決めていたのでそれに従っていればよかったのですが、自ら経営をやらないといけないわけですね。そうすると、どれがどれだけ儲かっているかというのは、今までどんぶり勘定でわからなかったわけです。日本では昭和45年前後に一応この銀行も、一番進んでいたのは住友銀行なんですが、原価計算制度を導入しました。だから完全などんぶり勘定ではないんですが。たとえばですね、普通預金はいくら儲かる、当座預金はいくら儲かるということはわかるんですが、顧客別に定期預金のこの顧客はいくら儲かっているのかぜんぜんわからなかったんです。ABCはその商品別と同時に顧客別の収益性までわかるようなシステムですから、これによってどこの顧客ターゲットに絞ったらいいのか非常によくわかります。日本では今やってないんですが、将来日本でも普通預金で30万以下になると手数料を取るというシステムになると前から私は考えています。公式の場でも言っています。そうなるといくら金利にすればいいのかという、この顧客はいくらでやればいいのかというデータが必要になってくるんですね。これが非常によくわかる。今までの日本の銀行というのはこういうノウハウというのは全く無かったわけです。それで、外国の銀行に蹂躪されていた。これが自らが科学的に合理的にいくら価格・金利をつけたらいいのか、この顧客は、ということがわかるようになる。これが利点です。

(長谷川) ありがとうございます。清水先生お願いします。

(清水) 顧客別の収益性の話というのは先ほどから櫻井先生が話しておられますように、*Cost and Effect*という本を櫻井先生がお訳しになられたときに、その本のひとつの章として入っているわけですね。顧客、要するにたくさん買ってくれる、いわゆるその20・80の法則という法則がありまして、2割の顧客が8割の売上高を占めている。だけど中身を見てみると、その2割のお客さんが

儲けさせてくれているとは限らないというところから話が始まっておりまして、その中身を、収益性を見るためにはコストを抑えなくてはならない。そのためにはABCを使えなくてはならないという話がでてきているわけです。

それでこれも先ほど森沢先生からお話がありましたが、計数管理ができていない会社はBSCは絶対ダメだよというお話に私思わず拍手しようかと思ったんですけども。結局、具体的にやっていることに対してコストがいくら跡づけられるか、コストがいくら発生しているのかということがきちんと反映されていませんかとバランスト・スコアカードを作っても非常に根拠がなく曖昧なものになってしまうわけですね。そういう意味で顧客別の収益性というのはバランスト・スコアカードを作るときにある意味で顧客の視点の出発点になるわけです。要するにその前提条件になるわけです。

ただ気をつけなくてはならないのはですね、顧客別の収益性といった場合に私たちは当初顧客1人1人というように考えていたんですが、たとえば先ほど櫻井先生が銀行のお話をされましたけれども、銀行は櫻井先生をひとりの顧客と見るかもしれません、たくさん預金をおもちでしょうから。ただ私のような預金が少ない人間は、当然ひとりの顧客としての認識はしないわけでありまして。その場合は先ほど櫻井先生がおっしゃいましたように、預金残高いくら以下の人たちというひとつのセグメントをもつわけですね。

とくに消費財産業の場合は顧客ひとりひとりの収益性を見るのはまず不可能だと思います。ご質問があった宝酒造さんも缶チューハイを1本買ったお客さんの収益性を認識するのは不可能だと思いますけれども、たとえばエンドユーザーの顧客満足を高めていくという方向づけのほかにはですね、直接の顧客である卸であるとか小売であるとかですねそういったところのセグメントで、何をすればいいのかという業務のところを見たり、あるいはその顧客とのインターフェイスを考える場合にABCを使っていきましょうということです。要するにどういう活動が無駄をよんでいるのか、収益を圧迫しているのかというのはABCで見えていかないとよくわからないということになると思うわけです。ですから、BSCを導入するための前提というか一つ前の段階というかそういったかたちでABCというのは非常によいツールだと思います。

(長谷川) ありがとうございます。

(櫻井) いやー、それを言いたかったんです。さすがいい説明ですね。わかりやすい。

(長谷川) そろそろまとめに入らなくてはならないんですけども、私が前座で申し上げたときに管理会計の対象がだいぶ広がってきたというお話を申し上げました。実は森沢先生はコンサルタントとして活躍していらっしゃるんですけども、もちろんハーバード大学のキャプランのところで管理会計を勉強されたのであります。他の櫻井先生、伊藤先生、清水先生、私を含めまして大学で

はおもに管理会計と原価計算を授業で担当している。ところが最近、先ほど申し上げたように、管理会計の対象がだいぶ広がってきた、計数管理の対象が広がってきた、いや広がらざるをえない時期だと思うんですね。

現在の経済状況で、リーン経営だと言いますが、リーンっていったい何なのかと言えば無駄を省くといったことですから、それをやはり体現するには数値化して結果が出ないとリーンになったかどうかわからない。その意味では管理会計の対象は工場だけ、原価計算だけから、工場以外の部門あるいは製造業以外の業界に対してやはり計数管理していかなければならないということが言えると思います。こういった観点で目を広げていたところでBSCといったものが出てきたのです。あるとき言われたんです。「何で会計をやっている人がこういったマネジメントの話をするのか」という質問をあるとき受けました。それはというと、もともと私たちはそういった観点でいいツールがないかと思って探していたら出会ったということもありますが、そこがまず今日のお話の出発点であったかと思われます。

バランスト・スコアカードは戦略と非常に密接な係わり合いです。戦略を中心においた経営のツール、経営システムであります。その意味では清水先生の今日のお話では、戦略とバランスト・スコアカードとのつながりを少しブレイクダウンしてお話していただきましたし、森沢先生には実際に導入するところでの場合によってはデッドロックになるところとか、あるいはこうした方が導入しやすいんだというお話をしていただきました。

また、伊藤先生には、実際にバランスト・スコアカードをそのままもってきたんではダメだよということをお話いただきました。今を去ること数十年前、1920～1930年代に“budget”あるいは“budgeting”という手法が、日本で言うと大正から昭和ヒトケタの時代にアメリカでできた。例のマッキンゼー・アンド・カンパニーを作ったマッキンゼー（James O. McKinsey）という人が1922年に書いたのが予算についての世界ではじめての体系的な本なんです。シカゴ大学の助教授のときに書きました。我々は助教授のときにそんな立派な本は書けませんけれども、それは置いて。それが今や日本に入ってきて「予算」というかたちでシステムになっている。だけどもしかするとアメリカの“budget system”と日本の「予算制度」というのはちょっと違うところがあるかもしれません。やはり現場において使いやすいようにとか、あるいは現場に合ったかたちで、フィットしたかたちでシステムは導入され調整されるはずです。そうしますと必ずしもアメリカのバランスト・スコアカードをそのままポンともってきて、あるいは1社で成功したバランスト・スコアカードをどこの会社にも同じように、先ほど申し上げた「あつらえ」ではなく、「つるし」の服でですね全員に同じジャケットを着せようとしても無理な部分があるわけです。そうしますと、たとえばアメリカのものをそのままもってきているのでなければ、日本に向けてどういうことを注意しなければいけないのかということを伊藤先生にいろいろとお話いただいたと思います。またそのときにはですね、櫻井先生からBSCだけじゃないよと。BSCやるためにはいろいろな点、少し古い言い方でいえば、予算の話もあろうし、原価計算的な話もあろうし、そうするとアクティビティ・ペー

スだとか EVA® だとかそういった手法とのリンクも考えなくてはいけないというお話がありました。

そういうことで、実は今回はパネラーどうしのディスカッションをあまり中心にする予定ではなかったのですが、詳細な打ち合わせもしなかったんですけれども、非常にうまく話のつながりをもって先生方にお話をしていただけたと思います。その点、コーディネーターとしては大変助かったということが申し上げます。

その意味ではたとえばモービルの戦略マップのところを見ますと、アクティビティ・コストとの比較ということがはっきりと書いてあるわけですね。そうすると BSC というのは、計数管理ができていない会社には効果が少ないという森沢先生のお話をお借りすると、実は既に ABC とか ABB とか ABM の実施といったことが前提に無ければ、BSC を作る時には大変だというようなことなのかもしれません。先ほど櫻井先生がお話になったアクティビティ・ベースという話と非常にリンクするものであると申し上げられるかと思います。以上のようなことが大体まとめになると思うんですが。

(櫻井) それで提案なんですけど、もし時間が許されればあと 10 分くらい我々は一切黙っていて、フロアーの人にひとり恐らく 1 分か 2 分くらいずつ質問者を中心にしてそうじゃない人も含めてご意見を述べていただいた方がいいんじゃないでしょうか。我々が答えちゃうとまた時間がかかっちゃいますから。

(長谷川) じゃあ問題提起というかたちで少しテーマを、私どももそれについて勉強させていただきたいと思いますのでどなたかいらっしゃれば挙手していただければと存じます。恐縮ですが、例によってご所属とお名前をいただければと思うんですけれども。

(櫻井) おひとり出るとわっと出るんですが。

(長谷川) そういうときに切り札がございまして、森沢先生のほかにキャプランの直弟子が会場にもうひとりいるんですけれども、お願いします。日本流に言うと森沢先生と「同門」なんですけど、私どもの同僚の古賀先生お願いします。

(古賀) 質問はダメなわけですね。

(櫻井) いいですよ。

(古賀) じゃあ、意見として。バランスト・スコアカードで因果関係があってそれぞれに矢印があ

りました。たとえば顧客満足が高まれば高まるほど売上が伸びるとかいうのがあって、そのバランスト・スコアカードの背後には、原因と結果なのか、リーディング・インディケーター (leading indicator) とラギング・インディケーター (lagging indicator) なのか、線形の関係があるという前提があったと思います、なおかつプラスの線形の関係があると。ただ場合によってはプラスの線形の関係がない場合もある。実際にアメリカの実証研究などでも、顧客満足が高ければ高いほど収益が低くなるというような結果が出てきております。それは食品加工業とかですね、1990年代の自動車産業そういったものでも出ております。そういった逆の関係がある場合、または相関関係が無い場合、現実問題そういったものが出てくると思うんですけども、それをどういうふうにアクションに結びつけていくかというのは非常に難しい問題であると思います。

(長谷川) ありがとうございました。他にもうお一方かお二方ぐらいございましょうか。可能ならば実際にお仕事なされている方からのご意見もいただければと思うんですが。ございませんでしょうか。あ、はいどうぞ。

(質問者) もしかしたら的外れな意見になるかもしれないんですけども、今日はバランスト・スコアカードの説明をずっと聞いてて長い期間で経営計画を立てるとか、そういう話が多かったと思うんですけども、そういう長いスパンで計画を立てた場合の見直しをするタイミングというのはどういったところにおけばいいのかといったところをお聞きしたいのですけれども。

(長谷川) 森沢先生お願いします。

(森沢) 質問といった位置づけで答えを考えますと、難しい問題ですね。全ては実際の企業の経営の中でやるときには費用対効果というか手間ひま対効果というところがあり、それはどこまで正しいスコアカードへとずっと更新し続けるかということと、どこまで効果を維持しながら手を抜くかということとのトレード・オフなんですね。実際私たちがコンサルティングする場合には、最初に導入したときには、たとえ半年間の間にスコアカードの前提が少し変わったとしても、それをまた修正する手間ひまというのを許容できない場合が多いので、一応一年間を2つに割って半年ごとにバランスト・スコアカードを見直すという場合が多いです。その間に変わった部分に関しては期末にレビューして反映していくという運営をしています。

(長谷川) よろしいでしょうか。その意味では長いスパンのストラテジーなんだけれども半年とか1年で、場合によっては尺度の見なおしも含めて検討するというのは先ほどご紹介した著書の事例にも出ております。

(櫻井) 古賀先生に誰も答えないというのもいけないので、ボランティアでお答えさせていただきます。いつか松下電器産業の副社長をやっていた平田さんにいろいろ話をいただいたなかでこんな話があったんです。あそこは事業部制が日本で一番古くからあえて私は事業部制に関して欠点を言ったんです。そうしたら平田さん曰く「実は松下幸之助の下で働いているとき幸之助がどうしても事業部制を導入するというんで進めていて、我々は若かったから事業部制の欠点をずいぶんと言ったもんだ」と。だけどそれに答えて幸之助は次のように言ったというんですね。「新しい経営のための手法というのは100%いいツールというのはいりえない。ほとんどが51%がプラスの効果であとは49%がマイナスの効果かもしれない。事業部制もまさにそうで、仮に51%がプラスの効果だったらやってみる。やってみて一番重要なのはどんな手法でも長所と短所があるんだから、短所をよく研究して、短所をはずしていくことが必要なんじゃないか」と言われてこの人たちは説得されたというんですね。

今、古賀先生が指摘されたように、因果関係が不明な個所というのがあります。あるんですがこれは研究者のとくに若い研究者にあるいは外国の研究者に任せてですね、企業の方はある程度そういう欠点を飲み込んで、欠点があるということを承知したうえで導入するということが必要なんじゃないんですかね。結局は日本人というのは頭がいいから細かいところまで全部考えすぎてしまうんですね。最初に導入しようとする、ああこういう欠点があるこういうふうなことじゃ、って言って結局組織が硬直化されちゃう。これが企業の今の実態じゃないんでしょうか。組織が大きくなればなるほど、そうである。小泉さんだってさっき言ったように……。別に小泉さんが好きというわけではないんですが、大学が違いますし、好きじゃないんですが(笑)。しかし非常にいいのはですね、やはりずいぶん批判されますよ、批判されるんだけど、悪い点もあるんだけど大局的に見てそれが企業にとって大切かどうかという、こういうことが重要だろうと思います。細かい点はやはり我々に任せてもらって、僕はできないからもっと若い人にまかせてやったらどうでしょうかとこういうことを申し上げたい。

(長谷川) ありがとうございます。そのあたり、ひとつの言い訳というわけではありませんが、だからこそ今日のようなフォーラムをやらせていただいて私どもの考えていること、あるいはここまでわかっているということを皆さまにお話し申し上げる。そしてまた皆さまの方からとくに実務レベルでいろいろなご経験をおもちの方からご意見をいただいて、それでだんだんとまさしくバランスト・スコアカードの知識がスパイラルアップしていくというようなかたちになっていけば宜しいかと思います。

もうひとつは、ですからこそバランスト・スコアカードというのが、まだまだ発展途上だというお話をほとんどの先生方が口をそろえておっしゃっていましたが、まだまだこれからどうなるかわからない。わからないからある程度のかたちが固まってからやろうと思ってもですね、パソコンがどんどん進化して今買ってもすぐ古くなるからと躊躇しているとなかなか思い切って買うこと

ができないのと同じような話でありまして、とりあえずできるところからやってみる。やれるところからやってみるというようにしませんと、なかなか第1歩を踏み出すのが難しい。

最後にやはり先ほどの論点でもあったんですけれども、コース・アンド・エフェクト、これは必ずしも因果関係ではないのではないかという意見もあります。しかし、本日おいでになっていただいているかもしれませんけれども、BSCを導入しているある会社で伺ったことなんですが、少なくともそういう考え方をもって組織全員が仕事をするようになったというのです。今まではそんなことは考えなかった。自分の仕事が終わったらおしまい、5時になったらおしまい、5時かどうかはわからないですけれども定時になったら帰る、自分の仕事が終わったら帰ると思っていたのが、そうじゃなくてこのところをこういうふうにやればこうなるというロジックもしくは脈絡そういったものが組織全体に走っているんだ。それをひとりひとりが、組織の構成員が理解できるようになった。つまり、戦略をコミュニケーションしながら組織全体にその脈絡が伝わっていくという意味が非常に大きかったというのです。そこで少なくとも、バランスト・スコアカードを導入したから財務の成果が最終的に上がったという以前に、そういったアティテュードが構成員の中に生まれてきたというのが導入直後の効果として非常に大きかったというお話を伺っております。それは恐らくは今まで脈絡というものが無かったとするならば、それを仮に紙の上で考えてみるだけでもだいぶはっきりしてくる。そうするとたとえばスタッフ部門でお客さんがいないから顧客の視点などいらないとか言われますけれども、やはり内部顧客はいるわけですね。スタッフの経理の仕事、人事の仕事、法務の仕事、あるいは総務の仕事というのは事業部門という顧客が内部にいるわけですね。そうするとそこに対して内部顧客の視点を入れないとならない、我々は外部のお客さんに対して売上が無いというのではなくて。そういったかたちで見ていくと、実はうちの部署のミッションはこうなんだという発見もあったということも聞いております。その意味では何度も言いますがBSCは固まったものではない。だからこそ皆様がその場その場の現場とかお仕事の場面においてこう考えてみればどうなのかというひとつのフレームワークとして考えていただければ、今後お役に立てていただけるのではないかと考えております。

本日はだいぶ時間も超過いたしましたけれども長い間お付き合いいただきまして誠にありがとうございました。なお、まだ議論されたい方はこの後懇親会を設定しております。パネラーの先生方もそちらに残っていただくことになっておりますので、どうぞ遠慮なく同じフロアーの第三会議場でございますのでご出席いただければと思います。本日は誠にありがとうございました。なお、申し訳ないんですが皆さまのご助力をいただきまして、4人の先生方に拍手で御礼申し上げたいと思います。よろしくお願いします。どうもありがとうございました。(拍手)